

Ein Weg zum Leitbild

Positives Beispiel eines Top-down-Prozesses

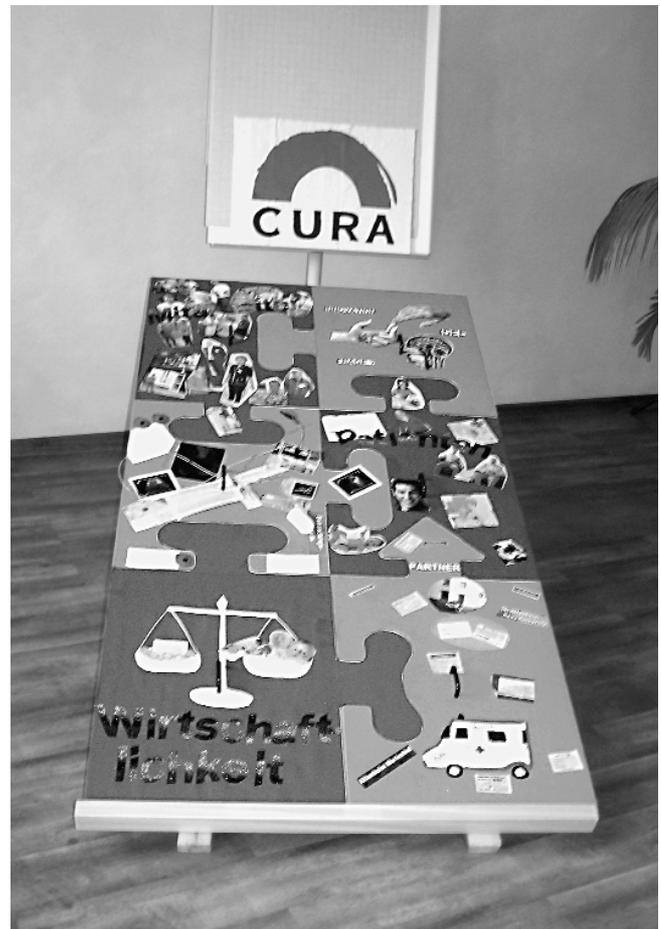
Manfred Müller / Günther Werr

Über die Probleme der Krankenhäuser, ihr Leitbild zu entwickeln und umzusetzen, wurde vielfach berichtet. Auch die Zertifizierung nach KTQ® / proCum Cert sieht ein Leitbild vor – und für viele Krankenhäuser ist das Thema deshalb wieder aktueller denn je. Dieser Beitrag beschreibt am Beispiel des Cura Katholischen Krankenhaus im Siebengebirge Entwicklung und Umsetzung eines Leitbildes. Dort ist es gelungen, innerhalb von sechs Wochen ein Leitbild zu entwickeln und dessen Umsetzung auf den Weg zu bringen. Der Grund für diese zügige Umsetzung liegt in der Top-down-Vorgehensweise, die umstritten ist, da die Mitarbeiterschaft nicht beteiligt ist. Der hier beschriebene Leitbildprozess hat gut geklappt. Die Mitarbeiter/innen wurden im Nachhinein umfassend informiert und miteinbezogen.

Leitbild und Strategie gehören zusammen

Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hatten gar nichts davon gewusst, dass ihr Haus in den zurückliegenden Wochen ein Leitbild entwickelt hatte. Als dann aber die Betriebsleitung am 6. Oktober 2005 im Rahmen eines Info-Marktes das neue Leitbild erstmals vorstellte, war die Resonanz durchweg positiv. Einige Mitarbeiter fragten danach, wie sie sich künftig an der Umsetzung der Leitgedanken beteiligen könnten und an wen sie sich mit ihren Ideen wenden sollten. Keine Frage: So weit es sich heute beurteilen lässt, waren Entwicklung und Einführung des Leitbildes für das Cura Katholisches Krankenhaus im Siebengebirge ein Erfolg. Zwischen Projektstart und Inkrafttreten des Leitbildes lagen nur anderthalb Monate – und dennoch ist es gelungen, nicht nur ein allseits akzeptiertes Leitbild zu schaffen, sondern auch dessen Umsetzung in die Wege zu leiten.

In den vergangenen Jahren war im Cura-Krankenhaus im Siebengebirge das Thema Leitbild immer wieder diskutiert, jedoch aufgrund der Vorbehalte verschoben worden. Das Risiko viel Zeit in ein erfolgloses Projekt zu investieren erschien recht groß. Viele Krankenhäuser tun sich schwer, ein Leitbild zu entwickeln und umzusetzen.



Beim „Info-Markt“ des Krankenhauses wurde den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Leitbild vorgestellt.

Der Prozess zieht sich oft über mehrere Jahre hin, monatlang wird diskutiert und an Formulierungen gefeilt. Oft entstehen durchaus gute Leitbilder, die aber als Hochglanzbroschüre in der Schublade verschwinden – was die Mitarbeiter dann zu Recht der Krankenhausführung zum Vorwurf machen. Andererseits war auch klar: Ein Leitbild ist gerade für ein kirchliches Krankenhaus wichtig und sinnvoll, um das Spannungsfeld zwischen christlichem Auftrag und ökonomischen Zwängen zu definieren. Es informiert die Mitarbeiter über das Selbstverständnis und die Ziele des Hauses. Gleichzeitig lenkt das Leitbild die vorhandenen Ressourcen auf die strategisch wichtigen Ziele. Es kann mit den daraus abgeleiteten Zielen eine wichtige Grundlage für die Führung und Steuerung des Hauses sein.

Mit der Einführung des Qualitätsmanagement-Systems kam das Thema dann erneut auf den Tisch. Als Vorbereitung auf das QM-Projekt hatte das Krankenhaus an einem Kurzcheck teilgenommen, um die eigenen Stärken und Schwächen zu analysieren. In dem standardisierten Verfahren bewerteten die leitenden und ausgewählte Mitarbeiter der verschiedenen Abteilungen des Hauses die Kriterien des KTO-Katalogs. Bei dieser Bestandsaufnahme wurde der Wunsch nach einem Leitbild priorisiert.

So entstand innerhalb des QM-Projekts der Projektauftrag, ein Leitbild zu erstellen. Die Verantwortung übernahm der Cura-Geschäftsführer selbst. Als Projektleiter stand er zunächst vor der Aufgabe, grundsätzliche Fragen zu klären: Wie sollte er vorgehen, für welche Methode sich entscheiden? Sollte er alle Mitarbeiter einbinden oder das Leitbild allein im Führungskreis entwickeln? Die Entscheidung fiel schließlich auf eine Methode, die das Krankenhaus mit Unterstützung einer Organisationsberatung umsetzte.

Leitbild-Entwicklung als Top-down-Prozess

Die gewählte Vorgehensweise sieht die Leitbild-Entwicklung als Top-down-Prozess, der innerhalb weniger Wochen abgeschlossen sein kann. Nicht nur Zeit- und Kostenvorteile sprechen für diesen Weg, sondern auch eine grundsätzliche Überlegung: Ein Leitbild spiegelt letztlich immer die Vorgaben der Leitung wider. Es ist deshalb nicht sinnvoll, die Leitsätze in einem Diskussionsprozess von unten nach oben zu entwickeln. Dies würde nicht nur lange dauern, sondern auch Ansprüche und Hoffnungen wecken, die am Ende nicht erfüllt werden können. Letzt-

lich bestimmen nicht die Mitarbeiter über Leitlinien und Ziele, sondern die Leitung gibt das Bild ihres Krankenhauses vor.

Die Leitenden blieben somit unter sich, als sie das Leitbild entwickelten. Die Mitarbeiter des Hauses waren bewusst nicht beteiligt, die Mitarbeitervertretung wurde über das Vorhaben informiert. Beteiligt waren 15 Personen. Neben der Betriebsleitung, den Chefärzten und den Abteilungsleitern zählte auch ein Vertreter des Krankenhausträgers zur Gruppe. Es gelang, eine konstruktive und vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen, in der alle Beteiligten unter Anleitung des Beraters konzentriert arbeiteten.

Workshop für Strategie- und Leitbild-Entwicklung

Die Entwicklung des Leitbildes erfolgte in einem zweitägigen Workshop. Die Besonderheit lag darin, dass die Beteiligten in diesen beiden Tagen nicht isoliert ein Leitbild entwarfen, sondern gleichzeitig die strategischen Ziele des Krankenhauses erarbeiteten und mit den Leitsätzen verknüpften. Schließlich mündete der Workshop in einen Aktionsplan, dessen Umsetzung künftig in vierteljährlichen Strategiesitzungen gesteuert und kontrolliert wird.

Um den notwendigen effektiven Ablauf sicherzustellen, mussten sich die Teilnehmer auf den Workshop vorbereiten. Zum einen sollten sie die wichtigsten Kennzahlen ihres jeweiligen Verantwortungsbereiches benennen. Zum anderen erhielten sie die Aufgabe, ihre Vorstellungen über die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Hauses auf jeweils drei Kärtchen zu notieren. So vorbereitet konnten die Workshop-Teilnehmer ohne längere Diskussionen in die Arbeit einsteigen.

Was die Erfolgsaussichten des Workshops anging, waren die Teilnehmer im Cura-Krankenhaus zunächst skeptisch. Daraus könne doch niemals etwas werden, meinte eine engagierte Chefärztin. Wie viele ihrer Kollegen befürchtete sie, im Kreise der Leitenden zwei Tage lang Diskussionen führen und hehre Sätze formulieren zu müssen – ohne am Ende zu wissen, wie das Leitbild gelebt und in die tägliche Praxis heruntergebrochen werden soll. Doch am Ende des zweiten Tages räumte selbst die Chefärztin ein, vom Ergebnis positiv überrascht zu sein. Die Einbindung der Leitbildentwicklung in die Praxis – dass nicht nur ein Leitbild erstellt wurde, sondern innerhalb des Workshops auch gleich messbare Größen definiert

wurden und jeder Teilnehmer am Ende ein Papier in Händen hielt und mit mindestens einem konkreten Projektauftrag aus dem Workshop herausging – wurde als konstruktiv empfunden.

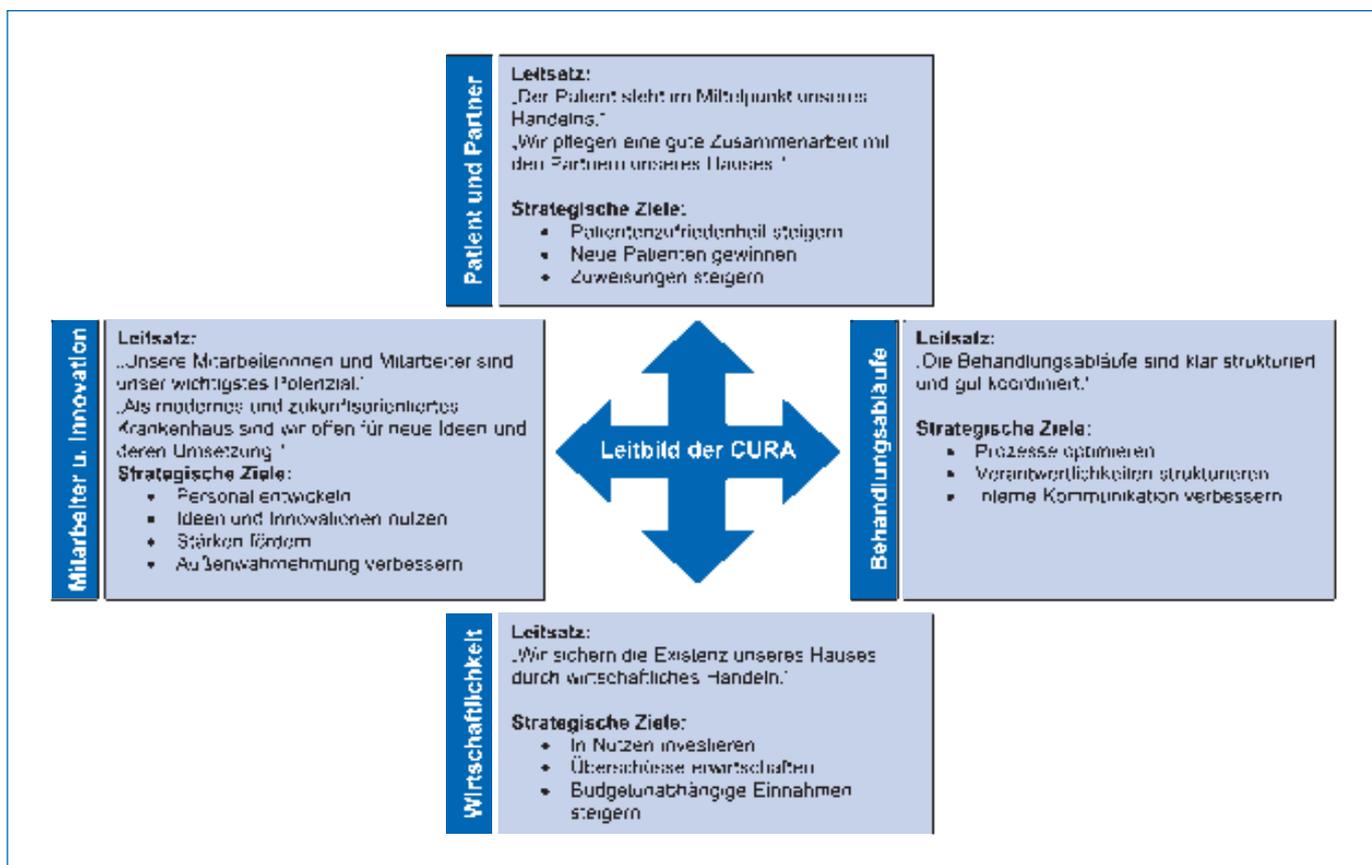
Doch zurück zum Beginn des Workshops: Am Anfang stand eine Standortbestimmung, die mit Hilfe einer SWOT-Analyse erfolgte. Diese Methode zielt darauf ab, die Stärken und Schwächen (Strength, Weaknesses) sowie Chancen und Risiken (Opportunities, Threats) zu analysieren, zu strukturieren und Prioritäten zu setzen. Auf diese Weise entwarf die Gruppe quasi ein Bild des Hauses mit seinen Entwicklungsmöglichkeiten. Die mitgebrachten Kärtchen boten hierfür eine gute Basis – immerhin brachte jeder der 15 Teilnehmer jeweils drei Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken mit ein. Aufgabe des Beraters war es, die verschiedenen Aspekte zu strukturieren und zu clustern, um so die tatsächlich wichtigen Themen zu identifizieren und deren Zusammenhänge untereinander – auch optisch verdeutlicht durch Linien – herauszustellen. Allen Beteiligten wurde dabei zum Beispiel vor Augen geführt, wie wesentlich das Thema Wirtschaftlichkeit war. Nahezu jeder Aspekt – ganz gleich ob er die Bereiche Patienten, Innovationen oder

Mitarbeiter betraf – war mit dem Thema Wirtschaftlichkeit verknüpft.

Die Wirtschaftlichkeit ist deshalb zu einem wichtigen Leitsatz geworden. „Ein positiver Geschäftsverlauf gibt uns Sicherheit und eröffnet Perspektiven“, so heißt es denn auch im später formulierten Leitbild. „Indem unser Haus auf wirtschaftlich gesunden Füßen steht, verschaffen wir uns die finanziellen Spielräume, um zusätzliche Leistungen erbringen zu können. So stellen wir sicher, dass wir unseren christlich motivierten Auftrag auf Dauer erfüllen können.“

Balanced Scorecard hilft bei Leitbildumsetzung

Der Workshop sollte jedoch nicht nur Ziele und Leitbild erarbeiten, sondern gleichzeitig deren Umsetzung in die Wege leiten. Dies geschah mit Hilfe einer Balanced Scorecard (BSC). Dieses Kontroll- und Steuerungs-Instrument setzt bei den Zielen oder dem Leitbild eines Hauses an.



Verzahnung von Leitbild und Strategie: Zu jedem Leitsatz hat das Krankenhaus mehrere strategische Ziele definiert, konkrete Messgrößen und Kennzahlen, Verantwortlichkeiten und Zielwerte festgelegt.

Davon ausgehend werden für mehrere Perspektiven – in der klassischen BSC sind dies die vier Dimensionen Finanzen, Kunden, Prozesse und Potenziale – konkrete strategische Ziele erarbeitet und gegeneinander gewichtet. Jedes Ziel trägt dazu bei, dem Leitbild des Hauses einen guten Schritt näher zu kommen. Für diese Ziele werden dann Teilziele, Messgrößen und Zielwerte festgelegt, Aktionspläne beschlossen sowie Verantwortliche benannt.

Zunächst einigte sich die Gruppe, welche Perspektiven die BSC enthalten soll. Im Unterschied zur klassischen Balanced Scorecard wurde die Perspektive „Kunden“ aufgeteilt in „Patienten“ und „Partner“. Zu den Partnern zählen vor allem die einweisenden Ärzte, die nun im Zielsystem der BSC besonders berücksichtigt werden. Auch die Perspektive „Potenziale“ unterteilte die Gruppe in zwei Bereiche, nämlich in „Mitarbeiter“ – das wichtigste Potenzial des Hauses – und in „Innovation“. Damit wird sichergestellt, dass vorhandenes Know-how konsequent für die Zukunftsfähigkeit des Hauses und für innovative Investitionen eingesetzt wird. Schließlich ersetzte die Gruppe die Perspektive „Prozesse“ durch den Begriff „Behandlungsabläufe“. Der Gedanke dahinter war, sich auf die zentralen Prozesse zu konzentrieren: Im Krankenhaus geht es vordringlich darum, dass die Behandlungsabläufe klar strukturiert und gut koordiniert sind.

Die festgelegten Perspektiven – Patienten, Mitarbeiter, Partner, Behandlungsabläufe, Innovation, Wirtschaftlichkeit – sind identisch mit den Überschriften der Leitsätze. Im Kern stand damit das Leitbild, das Gerüst war fertig – was noch zu tun blieb, war die Ausformulierung der Leitsätze. Diese Aufgabe klammerte die Gruppe erst einmal aus. Stattdessen wandte sie sich den Zielen und ihrer Umsetzung zu. Je Perspektive formulierten die Teilnehmer zwei bis vier strategische Ziele. Für jedes Ziel legten sie Messgrößen und Kennzahlen fest und einigten sich auf einen Zielwert. Hieraus erstellten sie einen Aktionsplan und benannten für die einzelnen Ziele Verantwortliche.

Der ärztliche Direktor beispielsweise verfolgt das Ziel, die Wartezeiten auf eine endoskopische Untersuchung zu verringern – von derzeit acht auf zwei Wochen. Dahinter steht das Ziel einer höheren Patientenbindung (Perspektive „Patienten“), zudem das Ziel einer höheren Wirtschaftlichkeit. Um das ehrgeizige Vorhaben zu realisieren, sind sicherlich Investitionen erforderlich, denn organisatorische Maßnahmen allein werden kaum ausreichen. Doch ist die Forderung nach einem zusätzlichen Endoskop jetzt in ein klares, nachvollziehbares Ziel eingebunden – eine wichtige Grundlage für Investitionsentscheidungen.

Formulierung „outgesourced“

Für die Formulierung des Leitbilds blieb im Workshop keine Zeit – sie blieb bewusst ausgeklammert. Dahinter stand auch die Erfahrung, dass gemeinsames Feilen an Sätzen ungemein zeitaufwändig ist. Deshalb wählte die Projektgruppe einen anderen Weg: Sobald im Brainstorming eine treffende Formulierung auftauchte, die zu den strategischen Zielen und Leitsätzen passte, hielt man sie fest. Auf diese Weise waren am Ende des Workshops die Leitsätze vorformuliert, ebenso standen die dahinter stehenden strategischen Ziele fest. Aus diesen Begriffen und Vorschlägen erstellte dann ein externer Redakteur, der mit der Organisations-Beratung zusammenarbeitet, einen Leitbild-Entwurf.

Das Krankenhaus erhielt diesen Entwurf etwa eine Woche nach dem Workshop. Der Kreis der Leitenden, der das Leitbild erarbeitet hatte wie auch die Mitarbeitervertretung, erhielten nun den Text zur Stellungnahme. Jeder konnte seine Kritik oder seine Anmerkungen anbringen. Alle Rückmeldungen, auch die der Mitarbeitervertretung, konnten berücksichtigt werden. In zeitlich kurzen Abständen erfolgte eine zweite und dritte Revision – dann meldete keiner der Beteiligten weitere Änderungswünsche an. Nun wurde das Leitbild den Trägergremien – im Falle Cura sind das die Verbandsvertretung und der Verwaltungsrat – zur Verabschiedung vorgelegt. Die Trägergremien stimmten nach zwei kleinen Änderungen dem Leitbild zu – womit es dann offiziell in Kraft trat. Das war am 18. August 2005, sechs Wochen nach dem Workshop.

Das neue Leitbild wird den Mitarbeitern vorgestellt

Da das Krankenhaus Anfang Oktober ohnehin einen Info-Markt plante, um die Mitarbeiter über verschiedene wichtige Themen zu unterrichten, lag es nahe, auch das Leitbild vorzustellen. Ein „Info-Markt“ ist eine Methode, um möglichst viele Mitarbeiter an einem Tag über wichtige Themen umfassend zu informieren. Der Grundgedanke: Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Krankenhauses erhalten die Gelegenheit, sich in Gruppen an verschiedenen Info-Ständen über die anstehenden Themen zu informieren, Fragen zu stellen und auch Kritik oder Anregungen zu äußern. Dieser „Marktplatz der Informationen“, auf dem auch die Betriebsleitung Rede und Antwort steht,



Das neu entwickelte Leitbild deckt alle Bereiche des Krankenhausbetriebes ab. Sie wurden beim Info-Markt als Puzzleteile dargestellt und von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum Gesamt(leit)bild zusammengesetzt. Fotos: Werr

wird so organisiert, dass der Routinebetrieb des Krankenhauses reibungslos weitergehen kann. Der Besuch des Info-Marktes erfolgt deshalb in Gruppen zu festgelegten Zeiten.

Thema einer dieser „Stände“ war das neue Leitbild. Mit großem Engagement stellte die dafür verantwortliche Gruppe die einzelnen Bausteine vor. Diese „Steine“ wurden von den Zuhörern dann in Form riesiger Puzzleteile zu einem Gesamtbild zusammengefügt – ein Erlebnis, das im Gedächtnis haften blieb. Die Mitarbeiter nahmen das neue Leitbild durchweg positiv auf. Die Fragen betrafen vor allem die Umsetzung, verbunden auch mit dem Wunsch, eigene Ideen einbringen und an der Umsetzung mitwirken zu können.

Der Info-Markt gab damit der Geschäftsführung des Hauses ein Signal: Um Mitarbeiter an der Umsetzung zu beteiligen, sollten sie die wesentlichen strategischen Ziele, Messgrößen und Aktionspläne kennen. Auch sollte regelmäßig über Umsetzungserfolge berichtet werden, damit interessierte Mitarbeiter den Leitbildprozess verfolgen können und wissen, dass sich die Krankenhauslei-

tung um die Zukunft des Hauses kümmert. Die Mitarbeiter sehen jeden Tag ihren Chefarzt, der von morgens bis abends operiert. Aber wie pflegt er eigentlich seine Einweisenden? Die Antwort darauf ist jetzt Teil der Leitbild-Umsetzung – und lässt sich anhand konkreter Kennzahlen nachvollziehen.

Controlling sichert Umsetzung

Der Erfolg der Leitbild-Umsetzung steht und fällt mit einem konsequenten Controlling. Hierzu treffen sich die Führungskräfte des Krankenhauses jedes Vierteljahr zu einem Quartals-Strategietag. Die jeweiligen Ziel-Verantwortlichen berichten darüber, was sie erreicht haben und inwieweit sie im Plan liegen. Wichtig ist, dass die vierteljährlichen Strategietage für das Krankenhaus zu einer festen Einrichtung werden. Sie dienen der regelmäßigen Kontrolle der Zwischenergebnisse und Steuerung der Umsetzungsmaßnahmen – und sind damit der Kern des Umsetzungs-Controllings. Die leitenden Mitarbeiter sollten diese Tage deshalb als „jour fix“ fest einplanen. Nach etwa einem Jahr, im Herbst oder kurz vor Jahresende, erfolgt die Fortschreibung der strategischen Ziele. Festgelegt wird dann der Aktionsplan mit den Quartalszielen für das Folgejahr. Da bis dahin die beteiligten Führungskräfte in der Umsetzung von Zielen einiges an Routine gewonnen haben, können die Ziele jetzt noch etwas anspruchsvoller sein.

Im Falle des Cura-Krankenhauses steht schon der Jahresstrategietag 2006 bevor. Die Teilnehmer arbeiten derzeit an ihren Projekten. Einige von ihnen werden auch Probleme haben, ihre Aufgabe bis zum angesetzten Termin zu erledigen. Zu ungewohnt ist es noch, neben der operativen Arbeit auch an der Erfüllung strategischer Ziele mitzuwirken. Nur: Diese Ziele haben sie ja selber entwickelt und formuliert. Sie folgen nicht einer Anweisung des Geschäftsführers, sondern übernehmen freiwillig die Verantwortung für ein bestimmtes strategisches Ziel.

Auch wenn es manche leitende Mitarbeiter bislang nicht gewohnt sind: Die Verfolgung strategischer Ziele zählt zu ihren Kernaufgaben. Der Geschäftsführer eines Krankenhauses benötigt heute einen Kreis an Führungskräften, auf die er sich verlassen und denen er bestimmte Aufgaben übertragen kann. Die Leitbild-Umsetzung erweist sich hier als Instrument, mit dem der Geschäftsführer einen Teil seiner Verantwortung an die Führungskräfte delegieren kann. So hat im Cura-Krankenhaus jeder

Teilnehmer des Workshops mindestens ein Ziel übernommen, an dem er jetzt arbeitet. Über den Stand der Umsetzung wird er beim bevorstehenden Jahresstrategietag berichten.

Innovative Methodik

Vom Entwicklungs-Workshop bis zum ersten Quartalsstrategietag sind etwa sechs Monate vergangen. Damit ist es gelungen, innerhalb eines halben Jahres ein Leitbild zu entwickeln und dessen Umsetzung auf den Weg zu bringen. Die Methode unterscheidet sich vor allem in drei Punkten von der in den meisten Häusern üblichen Vorgehensweise:

- **Top-down-Prozess**

Die Betriebsleitung versteht das Leitbild des Unternehmens als normative Vorgabe des Trägers. Es macht somit wenig Sinn, die Leitsätze in einem Diskussionsprozess von unten nach oben zu entwickeln. Ein solcher Prozess weckt nicht nur Ansprüche und Hoffnungen, die am Ende nicht erfüllt werden können, sondern zieht sich oft über mehrere Jahre ergebnislos hin.

- **Informationsweise der Mitarbeiter**

Die Mitarbeitervertretung wird über das Verfahren informiert und in der Abstimmungsphase (Inhalte der Formulierung) beteiligt. Die Mitarbeiter werden später

nicht nur über das Leitbild, sondern auch über konkrete Ziele und Umsetzungsschritte eingehend informiert. Sie werden in einzelne Teilprojekte eingebunden und erhalten die Möglichkeit eigene Ideen einzubringen.

- **Umsetzung und Controlling**

Parallel zur Entwicklung des Leitbildes startet bereits dessen Umsetzung. Bereits der Entwicklungs-Workshop mündet in einen Aktionsplan, dessen Umsetzung dann in vierteljährlichen Strategiesitzungen gesteuert und kontrolliert wird. Das Leitbild „lebt“ von Anfang an.

Das Beispiel des Cura-Krankenhauses zeigt, dass es durchaus möglich ist, ein Leitbild auf eine schnelle und effektive Weise einzuführen und zum Leben zu bringen. Ziel darf allerdings nicht das perfekte Leitbild sein, sondern ein Leitbild, das die wesentlichen Aspekte enthält und vor allem von Anfang an die Umsetzung einbezieht. Anpassungen sind später immer noch möglich und lassen sich in den Folgejahren problemlos – im Zuge des Leitbild-Controllings – vornehmen.

Manfred Müller ist Geschäftsführer des Cura Katholisches Krankenhaus im Siebengebirge St. Johannes (Bad Honnef) und St. Josef (Königswinter).

Günther Werr, Diplom-Psychologe, ist Geschäftsführer der Organisations-Beratung Werr, Bensheim.

Vorgehensweise im Überblick

- **Leitbildentwicklung:** Die oberste Führungsebene des Krankenhauses entwickelt das Leitbild in einem zweitägigen Workshop. Zunächst werden die wesentlichen Elemente der aktuellen Unternehmensstrategie zusammengetragen, daraus die strategischen Ziele abgeleitet und anhand dieser Ziele die Leitsätze festgelegt. Der Workshop dient gleichzeitig dazu, aus den strategischen Zielen konkrete Teilziele, Messgrößen und Zielwerte festzulegen. Auf diese Weise wird die Umsetzung des Leitbildes vorbereitet und sichergestellt.
- **Leitbildumsetzung:** Nach Abstimmung mit dem Träger und der Mitarbeitervertretung des Krankenhauses setzt die Leitung das Leitbild in Kraft. Bei einem Info-Markt werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über das neue Leitbild und die daraus abgeleiteten Ziele informiert. Zudem erhalten die Mitarbeiter künftig vierteljährlich Informationen über die Umsetzungserfolge (zum Beispiel am Schwarzen Brett, per E-Mail oder über Artikel in der Mitarbeiterzeitschrift).
- **Leitbildcontrolling:** Die Führungsebene des Hauses trifft sich vierteljährlich zu einem Quartalsstrategietag, auf dem die Zielwerte kontrolliert werden. Einmal im Jahr überprüft die Betriebsleitung zudem die strategischen Ziele und nimmt gegebenenfalls Anpassungen vor.

Leitbild leben

Die Mitarbeiterseite: Jetzt kommt es auf die Umsetzung an

Martina Gräfen / Sabine Schwippert

Das neue Leitbild des Cura Katholisches Krankenhaus im Siebengebirge entstand innerhalb weniger Monate. Über einen Info-Markt, eine Mitarbeitervollversammlung und Berichte im internen Infobrief ‚Cura – was gibt’s Neues?‘ ist es gelungen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Hauses eingehend zu informieren. Das Leitbild stieß nicht nur bei den Mitarbeitern auf insgesamt positive Resonanz, sondern fand auch das Lob der Visitoren bei der Zertifizierung des Krankenhauses.

Innovationswelle weckt Informationsbedarf

Auf eine ereignisreiche Zeit blicken die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Cura Katholisches Krankenhaus im Siebengebirge zurück. Die beiden Häuser in Bad Honnef und Königswinter führten ein Qualitätsmanagement (QM)-System ein, erarbeiteten sich das KTQ®-Qualitätszertifikat, entwickelten ein Leitbild und implementierten eine Balanced Scorecard. Da verwundert es nicht, dass während der vergangenen Monate auch ein großer Informationsbedarf bestand: Was bringt die Zertifizierung? Was kommt auf die Mitarbeiter zu? Wozu ein Leitbild? Gibt es einen Zusammenhang zwischen Leitbild und Zertifizierung? Was ist überhaupt eine Balanced Scorecard? Wie hängt sie wiederum mit dem Leitbild zusammen? Viele Fragen, denen sich die Krankenhausleitung stellen musste.

Regelmäßige umfassende Kommunikation ist wichtig

Krankenhausleitung und QM-Team standen vor der Aufgabe, umfassend zu informieren und die Zusammen-

hänge aufzuzeigen. Zum Beispiel galt es deutlich zu machen, dass das KTQ®-Manual auch ein Leitbild verlangt und es deshalb sinnvoll ist, im Zuge eines Qualitätsmanagementprojekts ein solches Leitbild zu entwickeln. Ebenso galt es zu vermitteln, welchen Sinn eine Balanced Scorecard macht und wie es mit ihrer Hilfe möglich ist, Leitbild und strategische Ziele umzusetzen.

Um möglichst alle Mitarbeiter zu erreichen, veranstaltete das Krankenhaus zwei Info-Märkte und – auf Initiative der Mitarbeitervertretung (MAV) – eine Mitarbeitervollversammlung. Diese Veranstaltungen boten auch die Gelegenheit, Fragen an die Geschäftsführung zu stellen und Probleme zu diskutieren. Darüber hinaus informierte der interne Infobrief ‚Cura – was gibt’s Neues?‘ über die Veränderungen.

Das Leitbild war also Bestandteil des QM-Projekts und damit auch in dessen Zeitplan eingebunden. Es wurde innerhalb weniger Wochen nur mit Beteiligung der leitenden Mitarbeiter erarbeitet. Dies hatte die Geschäftsführung bewusst so entschieden. Die Mitarbeitervertretung erhielt den Entwurf zur Stellungnahme und konnte Anregungen abgeben, bevor die Trägergremien das Leitbild in Kraft setzten. Erst dann erfolgte die ausführliche Information der Mitarbeiter im Rahmen des zweiten Info-Marktes. Obwohl im Allgemeinen der Grundsatz gilt, bei einem solchen Vorhaben die Mitarbeiterschaft von Anfang an einzubinden, wurde im Fall der Cura-Krankenhäuser diese Vorgehensweise durchweg gut angenommen und toleriert. Die Kritik, die Mitarbeiter seien über-

gangen worden oder hätten gerne am Leitbild mitgearbeitet, wurde der MAV gegenüber von niemandem geäußert.

Hehre Zielformulierungen in der Kritik

Mit dem Leitbild selbst und den daraus abgeleiteten Zielen – so machte der Info-Markt deutlich – waren die Mitarbeiter einverstanden. Doch gab es natürlich auch Kritik. Vor allem wurden Zweifel geäußert, ob sich die Leitgedanken im Alltag überhaupt würden realisieren lassen: Würde das Krankenhaus die Ziele, die es sich da gesetzt hat, auch umsetzen? Der Tenor war manchmal skeptisch, etwa nach dem Motto: „Die Ziele sind ja okay, damit kann ich als Mitarbeiter gut leben. Aber ich bin doch sehr gespannt, wie man das umsetzt.“ Viele Fragen konzentrierten sich auf das Thema Mitarbeiterorientierung. Wird das Krankenhaus hier zum Beispiel die Ressourcen bereitstellen, um die notwendige fachliche Fort- und Weiterbildung zu finanzieren? Und was ist mit Instrumenten wie Mitarbeiterbefragung oder Beurteilung von Führungskräften? Werden solche Instrumente jetzt tatsächlich eingesetzt?

Deutlich wird: Das von der Krankenhausleitung erstellte Leitbild hat Erwartungen geweckt, die von den Führungskräften jetzt auch eingelöst werden müssen.

Transparenz schafft Zugzwang

In der Mitarbeiter-Info ‚Cura – was gibt’s Neues?’ erläuterte Cura-Geschäftsführer Manfred Müller die Besonderheit des Leitbilds und seiner Umsetzung: „Bereits während der Entwicklung des Leitbildes haben wir gleichzeitig strategische Ziele des Krankenhauses erarbeitet und mit den im Leitbild formulierten Leitsätzen verknüpft.“ Und weiter: „Zu jedem strategischen Ziel wurden Messgrößen und Kennzahlen definiert und die Verantwortlichen benannt. Diese leitenden Mitarbeiter haben die Aufgabe, Maßnahmen zur Erreichung der Ziele einzuleiten und über den Projektstand und die Ergebnisse in den Quartalsstrategietagen zu berichten. Einmal pro Jahr werden neue Ziele und Verantwortlichkeiten festgelegt. Die Geschäftsführung berichtet über die Inhalte und Ergebnisse der Quartalsstrategietage an die MAV und wird in ‚Cura – was gibt’s Neues?’ regelmäßig die Mitarbeiter informieren.“



Der ärztliche Direktor Dr. Haase präsentiert beim Info-Markt eine Perspektive des Leitbildes.
Foto: Werr

Der Artikel in ‚Cura – was gibt’s Neues?’ beschreibt dann ein Beispiel für die Ziele, die sich das Haus bereits bis Ende 2005 vorgenommen hatte: Aufgabe war es, für alle Beauftragten Stellenbeschreibungen zu erstellen – ein Ziel, das auch erreicht wurde. Schließlich nennt der Artikel mit Namen alle zehn Zielverantwortlichen, zu denen auch der Geschäftsführer selbst zählt.

Abwarten und beobachten

Natürlich haben die Mitarbeiter mit Interesse registriert, dass ihre Vorgesetzten damit ganz konkret Verantwortung für die Umsetzung der strategischen Teilziele – und damit auch des Leitbildes insgesamt – übernommen haben. Viele fragen sich, wie ernsthaft die Vorgesetzten diese Ziele nun tatsächlich verfolgen. „Wenn ich meine Ziele nicht erreiche, muss ich dafür gerade stehen“, formulierte es ein Mitarbeiter. „Wie ist das jetzt bei den Leitenden, wenn die ihre Ziele nicht erreichen?“ Viele Mitarbeiter reagieren derzeit noch abwartend: Sie wollen erst einmal genau beobachten, ob ihre Chefs die Ziele tatsächlich konsequent umsetzen.

Visitoren loben Cura-Leitbild —

Ein großer Erfolg war das Leitbild mit Blick auf die Zertifizierung. Bei der Fremdbewertung fiel den Visitoren das Element „Leitbild“ sehr positiv auf. Der von der KTQ® geforderte PDCA-Zyklus („Plan – do – check – act“) sei durch die Verzahnung des Leitbilds mit der Balanced Scorecard sehr gut abgebildet. Überrascht zeigte sich einer der Visitoren, wie gut es gelungen sei, die Leitenden des Hauses in die Verantwortung zu nehmen und in die Umsetzung des Leitbildes einzubinden.

Informieren und beteiligen —

Das Lob der Visitoren ist Ansporn, auf dem eingeschlagenen Weg weiterzugehen. Die Umsetzung des Leitbildes folgt dabei einem festen Zeitplan. Die Ziel-Verantwortlichen berichten auf vierteljährlichen Quartalsstrategietagen über ihre Fortschritte, jeweils im Anschluss daran informiert der Geschäftsführer die Vorsitzende der Mitarbeitervertretung über die Ergebnisse und legt gemeinsam mit ihr fest, über welche Teilprojekte in ‚Cura –

was gibt's Neues?' berichtet werden soll. Auf diese Weise sollen alle Mitarbeiter erfahren, dass das Haus an der Umsetzung des Leitbildes kontinuierlich arbeitet und sich den Zielen tatsächlich Schritt für Schritt nähert. Der erste Quartalsstrategietag hat bereits stattgefunden, der zweite ist für Anfang Februar 2006 terminiert. Ebenfalls schon terminiert ist der erste Jahresstrategietag.

Doch sollen die Mitarbeiter künftig nicht nur informiert, sondern auch zunehmend in die Umsetzung einbezogen werden. Die Zielverantwortlichen können ihre Ziele nicht alleine umsetzen, sondern benötigen hierfür Unterstützung. Sie werden ihre Aufgaben deshalb zunehmend als kleine Projekte organisieren – was Mitarbeitern die Chance eröffnet, ganz konkret an der Umsetzung des Leitbildes mitzuarbeiten.

Martina Gräfen ist die Qualitätsmanagement-Beauftragte und die Pflegedienstleiterin der Cura Krankenhäuser St. Johannes (Bad Honnef) und St. Josef (Königswinter).

Sabine Schwippert ist die Vorsitzende der Mitarbeiter-Vertretung der Cura Krankenhäuser St. Johannes (Bad Honnef) und St. Josef (Königswinter).